

ANALISIS *BLUE OCEAN STRATEGIC MANAGEMENT* PADA PT. BANK JAGO

Meilysa Grecia Andrealin

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Surabaya, Indonesia

E-mail: andrealingrecia@gmail.com, verina@staff.ubaya.ac.id

Abstrak

Studi ini menganalisis penerapan strategi Blue Ocean oleh PT. Bank Jago, sebuah bank di Indonesia. Melalui metode penelitian deskriptif kualitatif dan pengumpulan data dari berbagai sumber, penelitian ini mengungkap beberapa temuan penting. Bank Jago telah mengadopsi pendekatan Blue Ocean Strategic Management untuk membedakan diri dari pesaing di pasar perbankan Indonesia. Mereka mengidentifikasi segmen pasar yang belum terpenuhi dan menciptakan layanan perbankan khusus untuk segmen tersebut. Bank Jago melakukan inovasi dengan memanfaatkan teknologi digital untuk memberikan pengalaman perbankan yang lebih baik kepada pelanggan. Mereka meluncurkan aplikasi perbankan berbasis mobile yang memungkinkan transaksi cepat dan mudah, serta menyediakan fitur analisis keuangan dan manajemen keuangan pribadi. Transformasi internal juga dilakukan oleh Bank Jago dalam budaya perusahaan dan struktur organisasi. Kolaborasi antardepartemen didorong, dan pendekatan yang lebih fleksibel dan adaptif diterapkan dalam pengambilan keputusan. Hal ini memungkinkan respons yang cepat terhadap perubahan pasar dan tantangan yang ada. Strategi Blue Ocean yang diadopsi oleh Bank Jago telah memberikan hasil positif, meningkatkan pangsa pasar dan pertumbuhan pendapatan dengan menarik pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan yang ada. Secara keseluruhan, PT. Bank Jago berhasil menerapkan strategi Blue Ocean Strategic Management dengan sukses. Dengan inovasi, pemanfaatan teknologi, transformasi internal, dan fokus pada segmen pasar yang belum terpenuhi, mereka menciptakan keunggulan kompetitif yang membedakan mereka dari pesaing di industri perbankan. Penelitian ini memberikan wawasan berharga bagi perusahaan lain yang ingin mengadopsi pendekatan Blue Ocean dalam menghadapi persaingan ketat di pasar mereka.

Kata Kunci: Blue Ocean Strategic Management, PT. Bank Jago, Market differentiation.

Abstract

This study analyzes the implementation of the Blue Ocean strategy by PT. Bank Jago, a bank in Indonesia. Through qualitative descriptive research methodology and data collection from various sources, this study reveals several important

How to cite:	Meilysa Grecia Andrealin (2022) Analisis Blue Ocean Strategic Management Pada PT. Bank Jago, (7) 10, http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i10.12940
E-ISSN:	2548-1398
Published by:	Ridwan Institute

findings. Bank Jago has adopted the Blue Ocean Strategic Management approach to differentiate itself from competitors in the Indonesian banking market. They identified untapped market segments and created specialized banking services for those segments. Bank Jago innovates by leveraging digital technology to provide a better banking experience for customers. They launched a mobile-based banking application that enables quick and easy transactions, as well as providing additional features such as financial analysis and personal financial management. Internal transformation is also undertaken by Bank Jago in terms of corporate culture and organizational structure. Collaboration between departments is encouraged, and a more flexible and adaptive approach is adopted in decision-making. This enables swift responses to market changes and existing challenges. The Blue Ocean strategy adopted by Bank Jago has yielded positive results, increasing market share and revenue growth by attracting new customers and retaining existing ones. Overall, PT. Bank Jago has successfully implemented the Blue Ocean Strategic Management strategy. Through innovation, technology utilization, internal transformation, and a focus on untapped market segments, they have created a competitive advantage that sets them apart from competitors in the banking industry. This research provides valuable insights for other companies looking to adopt the Blue Ocean approach in facing intense competition in their markets.

Keywords: *Blue Ocean Strategic Management, PT. Bank Jago, Market differentiation.*

Pendahuluan

Tahun 2020 PT Bank Artos Indonesia Tbk secara resmi memulai transformasi untuk menjadi Bank Jago, dengan aspirasi dan serangkaian kemampuan yang baru, maka dari itu Bank Jago perlu menjadi bank berbasis teknologi yang mumpuni dalam ekosistem digital Indonesia, serta dengan talenta unggul seiring budaya kerja yang memadukan teknologi dan layanan keuangan. Pandemi Covid-19 telah memberikan dampak ke berbagai sektor kehidupan manusia. Agar dapat bertahan dalam kondisi yang serba baru dan penuh ketidakpastian ini, manusia melakukan banyak perubahan. Pandemi Covid-19 yang membatasi ruang interaksi manusia membuat teknologi digital tidak lagi hanya menjadi tren kekinian, melainkan menjadi sebuah keharusan. Salah satu perubahan yang signifikan dilakukan adalah digitalisasi sektor ekonomi, termasuk sektor jasa keuangan yang mengubah lanskap industri perbankan. Dalam beradaptasi dengan kondisi ini, Bank Jago hadir sebagai bank digital pertama di Indonesia yang menjanjikan kemudahan bagi para nasabahnya untuk melakukan kegiatan perbankan dengan memanfaatkan teknologi, sehingga dapat mengurangi adanya interaksi langsung antar manusia (Yuniarianto, 2022).

Bank Jago memiliki impian untuk menciptakan kesempatan tumbuh bagi seluruh lapisan masyarakat melalui solusi keuangan digital yang berorientasi pada kehidupan sehari-hari. Bank Jago menciptakan layanan keuangan dari perspektif unik yakni bagi nasabah perorangan, rencana dan pengelolaan keuangannya menjadi sederhana,

kolaboratif, sekaligus inovatif sehingga mereka dapat menjadi lebih dekat dengan keluarga dan sahabat. Sedangkan bagi nasabah wirausaha, rencana dan pengelolaan yang dikembangkan akan lebih memudahkan dalam mendukung focus nasabah wirausaha dalam menumbuhkan bisnisnya (Risya & Nurodin, 2017).

Bank Jago menjadi bank berbasis teknologi yang kuat dalam mendukung penyampaian proporsi nilai yang unik, dalam pelaksanaannya Bank Jago memanfaatkan teknologi canggih, mencakup data analitik dan AI yang kuat, serta menjalankan etos dan pola kerja sebagaimana perusahaan teknologi atau *start-up* pada umumnya. Oleh karena itu, operasi yang dilakukan Bank Jago adalah dengan skala efisien dengan tetap memastikan keamanan data dan uang nasabah (Wulandari et al., 2020). Bank Jago hadir dalam ekosistem digital Indonesia untuk membantu nasabah menjalani hidup yang lebih mudah di mana layanan keuangan berpadu dengan gaya hidup, dalam praktiknya adalah layanan perbankan yang dapat diakses melalui aplikasi setiap saat dan dimana saja. Hal ini membuat proses akuisisi nasabah bagi Bank Jago untuk mencapai skala bisnis menjadi lebih cepat dan efisien.

Bank Jago turut melakukan pemaduan antara kompetensi dan pengalaman dengan pemikiran terbuka. Budaya yang digalangkan adalah ketangkasan dan inovasi selayaknya perusahaan teknologi atau *start-up* dengan kepatuhan serta manajemen risiko yang dimiliki bank. Hal yang diharapkan dari pemaduan ini adalah perluasan wawasan Bank Jago melalui kolaborasi internal lintas fungsi dan juga dengan semua mitra strategis. Menurut studi dari Rauzatul Jannah (2019), digitalisasi perbankan merupakan sebuah investasi jangka panjang. Dengan digitalisasi, bank dapat menurunkan biaya operasionalnya. Selain itu, bank juga dapat menjangkau pasar lebih luas dengan memanfaatkan teknologi. Bank dapat mendesain ulang bisnis mereka menjadi sebuah perusahaan berbasis teknologi dengan memanfaatkan kerja sama melalui aliansi ataupun dalam bentuk pembelian saham dari perusahaan lain, sebagaimana yang dilakukan Gojek kepada Bank Jago. Sehingga, dengan adanya strategi digitalisasi dan kerja sama antar perusahaan ini, mampu menahan penurunan kinerja di sektor perbankan akibat adanya pandemi.

Analisis Eksternal

1. PEST Analysis

PEST analysis adalah metode manajemen risiko yang juga merupakan proses desain strategi (Natalia & Prasetyo, 2022). Awalnya, PEST analysis dibuat oleh Francis Aguilar, seorang profesor di Harvard University pada tahun 1967 PEST merupakan singkatan dari politic (politik), economic (ekonomi), social (sosial), dan technological (teknologi), yaitu keempat faktor yang penting untuk dianalisis sebuah organisasi agar keputusan bisnis yang dibuat bisa menjadi lebih baik.

2. Five Force Model

Dalam analisis tingkat industri yang dilakukan dengan menggunakan kerangka Porter's Five Forces dimana peneliti mengidentifikasi lima kekuatan persaingan mendasar yang mempengaruhi industri, yaitu kekuatan ancaman pendatang baru, intensitas persaingan perusahaan dalam industri, ancaman produk

pengganti, daya tawar pembeli, dan daya saing perusahaan. pemasok murah (Viani et al., 2022).

3. Analisis Industri

Banyaknya bank digital yang bermunculan telah menciptakan peta persaingan baru di industri perbankan digital. Perkembangan bank digital menjadi daya tarik di era disrupsi saat ini. Banyak pihak yang mencermati prospek bank digital yang menjanjikan. Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa kuatnya intensitas persaingan perusahaan dalam industri di segmen ini memiliki nilai yang cukup besar karena persaingan di bisnis perbankan digital sangat ketat, jumlah penyedia layanan dan fasilitas yang ada, serta rendahnya biaya peralihan pelanggan.

Bank Jago termasuk dalam masa growth, karena promosi yang dilakukan Bank Jago sangat banyak termasuk iklan, promo, voucher, dan lain-lain untuk mengenalkan Bank Jago sebagai Bank digital, khususnya dengan terhubung dengan Gojek, Bank Jago memberikan promo-promo, voucher diskon untuk memperkenalkan produk/perusahaan mereka, sehingga untuk sales nya sendiri Bank Jago sudah terdapat kenaikan namun, tidak terlalu signifikan (Gatti et al., 2018).

Analisis Internal

Porter Value Chain :

A. Firm Infrastructure

1. Management

Dalam manajemen Bank Jago mempunyai budaya perusahaan, salah satunya adalah transformasi menjadi tech-based Bank juga melahirkan nilai-nilai baru Bank Jago, yaitu (1) Life-Centricity, (2) Purposeful Growth, (3) Fearless Creativity, dan (4) Empowered Agility. Nilai-nilai baru ini merupakan nilai-nilai yang sesuai bagi karyawan sebuah tech-based bank yang ingin mendobrak kemapanan. Salah satu upaya untuk membuat karyawan nyaman dalam bekerja sekaligus mendukung konsep hijau, fasilitas penerangan di kantor Bank Jago menggunakan sensor gerak dengan jumlah titik instalasi yang minimal, sementara penggunaan cahaya matahari dimaksimalkan. Kami memasang insulated glazing window yang dilengkapi dengan lapisan kaca film, agar dapat menangkal panas dengan tetap mendapat sinar matahari mencukupi yang masuk untuk penerangan. Karyawan Bank Jago memiliki kesempatan tidak hanya untuk berkembang secara profesional, tapi juga secara personal. Kami menyediakan pelatihan informal yang rutin dan sesi berbagi di waktu istirahat jam makan siang. Banyak kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan atas berbagai minat dan hobi seperti fotografi dan “gowes” (bersepeda rekreasi). Keseimbangan kehidupan kerja menciptakan rasa memiliki atas perusahaan, sehingga kinerja karyawan meningkat (Badrianto & Ekhsan, 2021).

2. Legal

a. RUPS (Rapat umum pemegang saham)

RUPS merupakan organ Perseroan yang memiliki semua kewenangan yang tidak didelegasikan kepada Dewan Komisaris dan Direksi. Melalui

RUPS, Pemegang Saham mempergunakan haknya dalam pengambilan keputusan. Berdasarkan Anggaran Dasar, RUPS Bank terbagi menjadi dua yaitu RUPS Tahunan dan RUPS lainnya atau disebut juga RUPS Luar Biasa.

b. Dasar Hukum Pelaksanaan Fungsi

Sesuai dengan Peraturan OJK No. 35/POJK.04/2014 tentang Pembentukan Sekretaris Perusahaan juncto Peraturan Pencatatan Efek PT Bursa Efek Indonesia No. 1-A Lampiran II Keputusan Direksi PT Bursa Efek Indonesia No. Kep-00001/ BEI/01-2014 tanggal 30 Januari 2014, Perseroan mengangkat Tjit Siat Fun, yang menjabat sebagai Direktur Kepatuhan, untuk merangkap jabatan sebagai Sekretaris Perusahaan sejak 18 Maret 2020. Beliau ditunjuk berdasarkan Surat Keputusan Direksi Perseroan KS/BOD/004/V/2020 tanggal 6 Mei 2020 tentang Pengangkatan Sekretaris Perusahaan. Periode jabatan Sekretaris Perusahaan terhitung sejak tanggal 18 Maret 2020 sampai dengan tanggal RUPST di tahun kelima.

3. Planning

Strategi keberlanjutan Bank berlandaskan pada delapan prinsip Keuangan Berkelanjutan untuk memandu kegiatan bisnis Bank agar senantiasa sejalan dengan aspek lingkungan, sosial dan tata kelola (LST) serta untuk mendukung pencapaian pembangunan berkelanjutan (Fadil, 2021). Bank telah menyusun peta jalan (road map) untuk lima tahun ke depan dengan mengusung tiga prioritas utama, yang berlaku baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang, yaitu: 1. Pengembangan kapasitas internal. 2. Penyesuaian organisasi, manajemen risiko, tata kelola, dan standar prosedur operasional terhadap prinsip Keuangan Berkelanjutan. 3. Pengembangan produk dan/atau jasa Keuangan Berkelanjutan. Oleh sebab itu, Bank melakukan penyesuaian rencana jangka panjang program aksi keuangan berkelanjutan menjadi sebagai berikut :

4. Human Resource Management

Bank Jago didesain sebagai tech-based bank, yang mampu tertanam di dalam ekosistem. Transformasi ini mengubah pandangan dan cara Bank Jago dalam mengelola Sumber Daya Manusia. Perubahan transformasi tersebut dimulai dari perubahan mindset manajemen, cara kerja dan pola pikir seluruh karyawan, hingga mekanisme pengambilan keputusan dan kemampuan Bank dalam beradaptasi terhadap setiap perubahan. Inilah “Breaking Boundaries” yang Bank Jago lakukan di area People and Culture dari Bank Jago.

Bank Jago juga membuka peluang bagi karyawan untuk memiliki ‘Purposeful Growth’ dengan berkontribusi dalam meningkatkan kesempatan tumbuh bagi karyawan mereka dengan cara mendemokratisasi layanan keuangan. Bank Jago membudayakan keterbukaan. Siapa saja direktur, supervisor ataupun karyawan ujung tombak Bank Jago dipersilahkan untuk mengajukan, mempertahankan ide- idenya. Bank jago juga mendukung 'Fearless Creativity' di semua level jabatan. Bank Jago memberikan kewenangan luas bagi karyawan untuk memperbaiki diri agar dapat lebih gesit dan cerdas menghadapi masalah dan

tantangan, sebagai salah satu penerapan nilai 'Empowered Agility'. Berikut adalah komposisi karyawan dari Bank Jago.

5. Technology Development

Bank Jago perlu menjadi bank berbasis teknologi yang kuat untuk mendukung penyampaian proposisi nilai yang unik. Bank Jago memanfaatkan teknologi canggih, terdiri dari data analytics dan AI yang solid, serta secara umum menjalankan pola kerja perusahaan teknologi. Itulah sebabnya Bank Jago berinovasi dengan cepat dan terintegrasi ke dalam ekosistem digital. Hal ini membuat Bank Jago beroperasi dalam skala yang efisien sekaligus menjamin keamanan data dan uang nasabah Bank Jago.

Dengan teknologi terkini yang Bank Jago miliki, Bank Jago membangun Bank Jago untuk menjadi bank pionir yang fokus pada peran untuk menawarkan life-finance solution (LFS) kepada nasabah individu dan business finance solution (BFS) kepada nasabah yang memiliki usaha. Ekosistem yang Bank Jago kembangkan bersama partner memungkinkan cross-selling sehingga menguntungkan bagi semua pihak. Dengan melakukannya bersama, tentunya jumlah layanan menjadi lebih banyak dan jumlah pengguna juga lebih tinggi daripada jika Bank Jago menjalankannya sendiri-sendiri.

Rencana Pengembangan Teknologi Informasi 2022, Bank Jago fokus pada pengembangan aplikasi untuk nasabah individu. Untuk tahun 2022, perhatian terbesar Bank Jago ada pada aplikasi untuk nasabah bisnis yang rencananya akan diluncurkan pada tahun yang sama. Target utama mereka adalah usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) yang dapat menikmati layanan perbankan konvensional maupun Syariah. Aplikasi Jago yang berbasis Syariah, diluncurkan setelah melewati persiapan yang sangat teliti, menawarkan standar pelayanan dan kenyamanan yang sama dengan pelayanan perbankan konvensional, dengan tetap berpegang teguh pada prinsip perbankan Syariah. Pada sisi sistem pembayaran, Bank Jago akan mengimplementasikan Bank Indonesia Fast Payment (BI-FAST), infrastruktur sistem pembayaran nasional baru yang diluncurkan oleh Bank Indonesia pada bulan Desember untuk memfasilitasi transaksi transfer antar bank yang efisien dan terjangkau. Ini menyusul penyelesaian pengembangan sistem pembayaran Quick Response Indonesia Standard (QRIS) yang memfasilitasi usaha mikro, kecil dan menengah untuk mengakomodasi pembayaran non-tunai dan membantu pertumbuhan ekonomi.

6. Procurement

Bank Jago memiliki kebijakan pengadaan barang dan jasa yang menjadi pedoman kerja dalam menjalankan kegiatan terkait oleh setiap unit kerja. Kebijakan ini mengharuskan bahwa barang/jasa yang dibeli harus memenuhi beberapa aspek penting, antara lain: standar mutu yang ditetapkan (persyaratan), harga yang terbaik, mekanisme penyerahan barang/ jasa, mekanisme pembayaran tagihan, dan hal-hal lain sesuai persyaratan Bank.

Bank Jago menyelenggarakan pengadaan barang/ jasa secara transparan dan objektif. Semua rekanan diperlakukan setara dan wajar, dan tidak diperkenankan mengikuti proses pengadaan barang secara tidak wajar, seperti dengan memanipulasi, menyajikan fakta penting secara keliru, memberikan gratifikasi kepada pejabat Bank, ataupun praktik-praktik curang lainnya. Dalam pemilihan vendor, Bank Jago telah memiliki tim yang dapat diandalkan untuk melakukan proses pemilihan vendor secara Transparent, Accountable, Responsible, Independent, & Fair (TARIF). Pada tahun 2021, proses pemilihan calon vendor (rekanan) telah mengacu pada ketentuan yang berlaku, antara lain memperhatikan persyaratan legalitas, reputasi (track record), keberadaan, dan kesiapan dari rekanan dalam menyediakan barang/jasa yang dibutuhkan. Untuk memastikan keberlangsungan usaha vendor, secara periodik Bank melakukan evaluasi vendor.

B. Primary Activities

1. Operations

Dalam operation nya Bank jago memiliki beberapa fitur yang ditawarkan, berikut adalah penjelasannya:

a. Pocket

Bank Jago memiliki fitur kantong atau pocket dimana nasabah dapat memiliki 40 sub-akun setelah membuka rekening. Ini berbeda dengan umumnya bank yang hanya memberikan satu akun untuk setiap rekening. Fitur kantong ini memiliki makna mendalam bagi sebagian besar orang Indonesia, dimana pemberian hadiah uang biasa dilakukan menggunakan kantong, bukan dalam bentuk bundelan uang. Nasabah dapat memisahkan antara kantong atau kantong khusus untuk keperluan pengeluaran tertentu atau untuk tabungan tertentu. Contohnya satu kantong untuk pembayaran uang sekolah, satu kantong lainnya untuk dana darurat rumah sakit, dan lainnya lagi untuk kebutuhan belanja dapur harian misalnya. Dengan pemisahan ini, nasabah diarahkan untuk mempunyai komitmen - berapa uang untuk ditabung dan berapa untuk pengeluaran.

b. Kantong Bersama

Pengguna Jago App dapat juga memiliki satu atau beberapa kantong dan mengajak pengguna lain untuk mendapat akses ke kantong tersebut, dengan hak hanya untuk melihat saldo, atau juga dapat melakukan transfer ke rekening pihak ketiga, layaknya sebuah rekening bersama. Keputusan siapa saja yang berhak untuk melakukan transfer dan/atau melihat saldo tetap tergantung pada pengguna yang pertama kali membuka kantong tersebut. Fitur ini cocok sekali untuk digunakan sebagai sarana arisan, yang sudah lama populer di kalangan masyarakat Indonesia. Seperti diketahui, arisan dapat menjadi wadah untuk menabung maupun meminjam dana antar anggota. Seorang pengguna dapat mengajak pengguna lain, misalnya suaminya, untuk mengelola satu kantong bersama untuk pengeluaran keluarga sehari-hari.

Atau mengajak supir pribadi supaya pengeluaran pemeliharaan mobil dapat diambil dari kantong tersebut. Pengguna juga dapat mengajak teman teman kantor yang biasa memesan makan siang bersama.

c. Visa Debit Card Jago

Visa Debit Card merupakan salah satu fasilitas pembayaran yang dapat digunakan. Nasabah Bank Jago dapat melakukan transaksi secara online maupun melalui ATM dan mesin EDC yang ikut jaringan Bersama dan Alto di Indonesia, maupun jaringan Visa di seluruh dunia. Nasabah dapat memesan lebih dari satu debit card Visa dan menghubungkan ke salah satu pocket yang ditujukan untuk pengeluaran di Jago App dan memantau penggunaan secara real time. Pengguna dapat menentukan batas pengeluaran Jago Visa Debit Card kapan saja mereka mau, memblokir penggunaan sementara dan membukanya kembali melalui Jago App, secara langsung efektif menit itu juga. Ini untuk memastikan fleksibilitas penggunaan kartu debit.

d. Analisa Pengeluaran

Setiap pengeluaran dan transaksi secara otomatis dikategorikan – misalnya kategori pembelian makanan, bayar tagihan listrik, hiburan (setiap transaksi masuk dalam satu kategori tertentu) – dan dianalisa dan disajikan ke dalam diagram yang mudah dimengerti. Secara berkala pengguna dapat mengevaluasi kinerja pengeluaran mereka, membandingkan secara besaran persentase, dan mengetahui kategori mana yang mengalami kenaikan lebih cepat dari bulan sebelumnya. Bank Jago menggunakan Artificial Intelligence untuk membantu pengkategorisasian pengeluaran secara otomatis. Pengguna dapat meninjau ulang hasil kategorisasi dan jika terdapat ketidakcocokan, pengguna dapat mengoreksi secara manual.

e. Perencanaan Pengeluaran

Ini terkait dengan transaksi berulang seperti tagihan listrik dan tagihan bulanan lainnya termasuk tagihan handphone, dan juga transfer rutin lainnya. Jago App dapat menjadwalkan transfer dana dengan fitur otomatisasi. Pengguna dapat mengatur tingkat otomasi yang diinginkan – otomasi penuh atau semi otomasi.

f. Request Money

Pengguna dapat meminta transfer dana atau mengajak menanggung biaya tagihan bersama kepada teman, saudara, dan melakukan pengaturan reminder agar tidak lupa. Pengguna dapat memilih pengaturan otomatis dimana tagihan terbagi sama rata dengan sendirinya atau semi-otomatis dimana bagian tagihan setiap orang dihitung secara manual. Pengguna dapat memantau status permintaan transfer sehingga tidak ada kewajiban transfer yang terlewat. Dengan notifikasi permintaan transfer, setiap orang dalam satu grup transaksi mendapat notifikasi jika ada permintaan transfer baru. Ini memastikan semua orang mengetahui kewajibannya.

g. Keamanan

Pengguna dapat memilih metode apa yang diterapkan untuk mengamankan akunnya – antara PIN atau Biometrik untuk setiap transaksi selain dari otentikasi dua faktor – sesuai kebutuhan masing-masing. Dengan prioritas pada keselamatan dan keamanan, Bank Jago secara hati-hati melindungi data dan informasi pengguna, dengan cara antara lain menggunakan sistem enkripsi data.

2. Marketing and Sales

Bank Jago memposisikan diri sebagai aplikasi keuangan yang berorientasi kepada kehidupan, yang menawarkan pengelolaan dana secara simpel, inovatif, dan kolaboratif, dalam upaya membantu masyarakat Indonesia mencapai cita-citanya. Didukung teknologi terkini yang Bank Jago gunakan, trademark Kantong Jago® dan banyak layanan inovatif lainnya, termasuk akses ke banyak ekosistem partner Bank Jago yang sangat populer, Bank Jago menjadi cepat dikenal banyak orang.

Strategi kunci yang Bank Jago lakukan adalah menggunakan ekosistem partner Bank Jago untuk mendekatkan diri ke pasar. Bank Jago memberikan value proposition yang unik, dilengkapi dengan gambaran keadaan atau contoh kasus riil di mana layanan Bank Jago bisa berguna (use case) untuk menarik dan mempertahankan nasabah Bank Jago. Industri perbankan di Indonesia yang sangat terkonsentrasi – sepuluh bank terbesar mengendalikan sekitar 70% total aset perbankan – memberikan tantangan dan juga kesempatan bagi pemain baru, termasuk Bank Jago.

3. Service

Bank Jago menjawab kebutuhan nasabah untuk melakukan transaksi keuangan secara digital, terutama saat pandemi. Peningkatan layanan digital terus dikedepankan dengan inovasi dan transformasi digital guna berkontribusi terhadap ekosistem keuangan digital serta dukungan terhadap inklusi keuangan dengan tetap memperhatikan prinsip kehati-hatian. Bank juga menilai risiko secara mandiri atas produk yang akan diselenggarakan, yang didasarkan atas pertimbangan kriteria, parameter, serta karakteristik dan kemampuan manajemen risiko Bank atas rencana produk yang akan diselenggarakan. Selain itu, Bank menerapkan kajian pengembangan aktivitas, produk, dan/atau kerja sama berdasarkan kategori risiko rendah, sedang, dan tinggi dengan tetap mengedepankan prinsip agile dan terstruktur. Bank juga turut serta dalam persiapan kepesertaan dan pelaksanaan Bank Indonesia-Fast Payment.

Tabel 1
External Factor Evaluation (EFE) Matrix

Key External Factors	Weight	Rating	Weighted Score
Opportunities			

1	Pemerintah, Otoritas Jasa Keuangan (OJK), dan Bank Indonesia (BI) komitmen untuk terus mendukung perkembangan dan kontribusi industri Fintech dalam penguatan digital nasional ekonomi. APBN mengalokasikan Rp25,4 triliun untuk melanjutkan berbagai program pembangunan infrastruktur jaringan teknologi telekomunikasi.	0,14	3	0,42
2	Disebutkan bahwa investor melalui media Fintech tumbuh dari 7,9% di ORI16 pada tahun 2019 menjadi 11,9% di ORI17 di 2020.	0,11	2	0,22
3	Faktor sosial budaya memberikan peluang bagi bisnis Bank Digital karena perubahan gaya hidup yang mengarah ke digital selama dan setelah COVID-19. Banyak potensi penduduk dan milenial dengan literasi digital telah membuat perkembangan Bank Digital kalikan dalam dua tahun terakhir.	0,15	4	0,6
4	Faktor teknologi memberikan peluang bisnis Bank Digital karena teknologi berkembang sangat cepat, dan dukungan pemerintah dalam percepatan teknologi yang mendukung ekosistem perbankan digital.	0,17	3	0,51
Threats				
1	Meski sebagian besar masyarakat telah mengadopsi teknologi digital, literasi digital nasional masih belum merata. banyak masyarakat Indonesia yang belum sepenuhnya siap untuk transaksi non tunai dan digitalisasi, sehingga membutuhkan waktu untuk menjadi cashless society.	0,14	3	0,42
2	Terdapat banyak Bank Digital pesaing yang ada di Indonesia.	0,13	3	0,39
3	Ancaman Pendetang Baru Adopsi dompet digital yang meluas, didorong oleh kehadiran berbagai perusahaan startup, hingga perluasan jangkauan layanan teknologi keuangan dalam membentuk ekosistem keuangan baru menjadi alasan lain mengapa bank digital semakin menjadi impian.	0,16	3	0,48
TOTAL		1,00		3,04

Tabel 2
Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

Key External Factors	Weight	Rating	Weighted Score
Strength			

1	Bank Jago mempunyai budaya perusahaan dengan menerapkan : (1) Life-Centricity, (2) Purposeful Growth, (3) Fearless Creativity, dan (4) Empowered Agility.	0,08	3	0,24
2	Bank jago menerapkan kuota 25 kali <i>free fee</i> transfer antar bank setiap bulan bagi nasabahnya. Jika nasabah telah melebihi kuota bulanan tersebut, maka nasabah dikenakan biaya transfer antar bank sebesar Rp. 3.000 per transfer.	0,14	4	0,56
3	Bank Jago memiliki fitur <i>pocket</i> atau kantung yang bernama <i>saving pocket</i> atau kantung menabung dan <i>spending pocket</i> atau kantung pembayaran, dengan maksimal adalah 20 macam kantung.	0,12	4	0,48
4	Nasabah dapat melakukan investasi didalam bank Jago dengan menggunakan fitur <i>Locking Pocket</i> atau kantung terkunci dengan bunga sebesar 4% per tahun.	0,09	4	0,36
5	Dapat melakukan <i>connect</i> dengan akun Bibit secara langsung melalui aplikasi bank Jago.	0,11	3	0,33
6	Dapat digunakan dalam transaksi internasional, terhubung dengan Netflix, Amazon.com.	0,12	4	0,48
Weakness				
1	Belum banyak tersedia ATM bank Jago	0,07	2	0,14
2	Belum banyak tersedia cabang bank Jago secara merata	0,08	1	0,08
3	Tidak mendukung pembayaran dengan kode QRIS	0,10	2	0,20
4	Belum bisa terhubung dengan platform/ <i>marketplace</i> selain Gopay dan Bibit.	0,09	2	0,18
TOTAL		1,00		3,05

Tabel 3
Competitive Profile Matrix, Data pendukung (Annual report dan laporan keuangan 2021)

Critical Success Factors	Bank Jago	Jenius (Bank BTPN)	Sea Bank	Bank Neo
Pendapatan Bunga Bersih (Juta)	589.738	11,143,040	416.000	315.089
Pengguna (versi OJK) %	46%	32%	27%	40%
Total Ekuitas (Juta)	8.249.455	155,838,867	2.422.000	2.889.828
Biaya Operasional (Juta)	579.235	7.000.000	359.428	1.429.278
Fitur	Terbatas	Fitur Lengkap	Terbatas	Terbatas

Bunga Simpanan	4%	2,5%	7%	6%
Biaya Admin	Sistem kuota sesuai dengan level akun	Sistem kuota (Gartis 25 kali)	Gratis	Gratis
Minimal Saldo	Rp. 0,-	Rp. 1.000.000,-	Rp. 0,-	Rp. 200.000

Tabel 4
Perhitungan Bobot

Critical Success Factors	Weight	Bank Jago		Jenius		Sea Bank		Bank Neo	
		Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
1 Pendapatan Bunga Bersih (Juta)	0.15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	2	0,3
2 Pengguna (%)	0,20	4	0,8	2	0,4	2	0,4	3	0,6
3 Biaya Operational	0,15	3	0,45	1	0,15	3	0,45	2	0,3
4 Benefit	0,20	2	0,4	2	0,4	4	0,8	4	0,8
5 Fitur Apk / teknologi	0,25	3	0,75	4	1	2	0,5	2	0,5
6 Biaya Admin	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2
TOTAL	1.0		3		2,7		2,8		2,7

Perhitungan rank adalah dengan menggunakan skala 1-4, dengan nilai 1 adalah yang terburuk dan 4 adalah yang terbaik. Dari perumusan yang subjektif juga, dapat dikatakan bahwa fitur dari bank digital adalah faktor paling penting (0,25), dikarenakan bank beroperasi berbasis digital sehingga memerlukan teknologi yang sangat baik, dan menjadi salah satu kriteria penting dalam bidang perbankan digital. Dari hasil CPM tersebut, dari competitor Bank Digital lainnya, Bank Jago mempunyai total score yang tinggi dengan nilai 3. Sumber dari annual report, data OJK, laporan keuangan dari masing-masing bank mendapatkan hasil Bank Jago mempunyai total nilai tertinggi. Bank Jago unggul dalam pengguna terbanyak pada data ojk tahun 2022.

Blue Ocean Canvas Strategy

A. Strategic canvas (existing)

Pada bagian sebelumnya terdapat 6 faktor kunci sukses yang perusahaan bank digital lakukan di dunia perbankan digital. Sejak pandemi melanda, penggunaan internet dan digitalisasi semakin meningkat baik dalam skala perseorangan (penduduk) sampai pada munculnya perusahaan start-up khususnya dalam dunia perbankan digitalisasi sudah menjadi era baru yang dikejar oleh perusahaan baik bank

baru maupun yang bank konvensional yang juga mulai memperbarui system pelayanan mereka dari yang konvensional menjadi sistem yang berbasis digital. Dalam 6 faktor kunci sukses tersebut, didapatkan data dan bobot dari perbandingan 4 bank digital yang beredar di masyarakat saat ini, dari 4 bank tersebut memiliki strategi yang berbeda, berikut adalah grafik untuk membandingkan strategi yang mereka lakukan, dilihat dari kelemahan dan keunggulan dari data yang telah didapatkan pada bagian CPM. Grafik berikut menggunakan skala dengan nilai semakin rendah maka semakin buruk, jika semakin tinggi maka semakin baik untuk penilainnya.

Setelah kita mengetahui perbedaan strategi dari strategi kanvas diatas dengan 4 perbandingan bank digital, kita lebih spesifik pada perbedaan 2 bank digital dengan strategi yang sangat bertolak, dimana kita memberikan contoh untuk bank neo dan bank jago. Sebagai contoh karena biaya operasional bank neo lebih tinggi daripada bank Jago maka nilai grafiknya berada dibawah bank jago yang memiliki biaya operasional yang lebih rendah dari jago, karena kita memakai skala semakin tinggi angka maka penilaian terhadap perusahaan itu semakin bagus. Contoh lain ada pada biaya admin, karena biaya admin bank jago yang sangat tinggi maka untuk faktor penilaian bank jago berada di bawah bank neo yang menggratiskan biaya adminnya.

Dapat dilihat dari perbandingan grafik tersebut dimana ada perbedaan strategi dari 2 bank digital Bank Jago dan Bank Neo, Bank Jago lebih mengarah pada fitur dan teknologi, sedangkan Bank Neo lebih focus kepada benefit yang dapat diberikan kepada nasabah/pengguna. Grafik tersebut adalah contoh perbandingan dua bank, dimana jika melihat lagi dari perbandingan keempat bank, bank jago dan jenius lebih focus pada fitur dan teknologi pada aplikasi mereka, sedangkan untuk Sea bank, dan bank Neo lebih focus pada benefit yang dapat mereka berikan kepada customer.

B. Six Path Framework

1. Path 1: mencermati industri alternatif

Suatu perusahaan berkompetensi tidak hanya dengan perusahaan-perusahaan lain dalam industrinya, alternatif disini dikatakan lebih luas dibandingkan dengan produk substitute (Samrin et al., 2019). Jika substitute, memiliki bentuk yang berbeda, tapi menawarkan fungsi/utilitas/manfaat inti yang sama maka jika alternatif mencakup produk atau jasa yang memiliki fungsi dan bentuk berbeda, tapi tujuan yang sama. Dalam industry digital perbankan, selalu ada hal baru dalam teknologi dan digitalisasi, perusahaan harus dapat mencermati pasar mereka (Sulistiyansih & Shultan, 2021). Ide yang bisa dikembangkan oleh bank digital adalah dapat membuat konsultasi financial/financial manajemen (Wulan Dari et al., 2022). Jalan alternatif lainnya adalah dengan bekerjasama dengan lebih banyak platform/marketplace sehingga pengguna Bank Jago bisa semakin meluas karena pengguna platform/marketplace tertarik untuk menjadi nasabah/registrasi dan juga industry digital perbankan tidak lepas yang namanya internet sebagai faktor utama untung dapat mengakses/menggunakan aplikasi sehingga perusahaan juga bisa bekerja sama dengan provider/penyedia internet agar dapat mencakup pangsa pasar yang lebih luas.

2. *Path 2: mencermati* kelompok-kelompok strategis dalam industri

Dalam industri perbankan saat ini khususnya di Indonesia dibagi menjadi dua kelompok yaitu Bank konvensional, dan Bank digital (Fadilah & Yuliafitri, 2018). Perbedaan mendasar antara bank digital dan konvensional terletak di wujudnya. Bank konvensional memiliki wujud fisik berupa kantor cabang, sedangkan bank digital tidak memiliki kantor cabang. Cukup dengan membekalkan sebuah smartphone, kita sudah bisa melakukan aneka transaksi perbankan pada bank digital (Maulida, 2021). Keduanya mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing. Kelebihan bank konvensional terletak pada keamanan, salah satu alasan masyarakat memilih bank konvensional karena faktor keamanan, nasabah tidak perlu khawatir uang yang disimpan akan dicuri oleh maling karena pihak bank akan memberikan sistem keamanan berlapis, sistem keamanannya bersifat fisik dan nonfisik. Kekurangannya adalah ada jam operasional sehingga terbatas tempat dan waktu tidak biasa diakses dimana saja kapan saja sehingga dinilai kurang fleksibel.

3. *Path 3: mencermati* rantai pembeli

Pembeli dalam industri perbankan adalah para nasabah, puncak atau ujung dari rantai pembeli pada industri perbankan adalah para nasabah, begitu pula pada bank digital hanya saja perbedaannya adalah bank konvensional merupakan nasabah sedangkan pada bank digital kita mengenalnya dengan sebutan pengguna karena nasabah bank digital tidak harus hadir/ada pada saat transaksi melainkan bisa secara digital, begitu pula dengan registrasi nasabah/pengguna bank digital hanya registrasi/transaksi secara online tanpa langsung hadir pada kantor cabang. Nasabah bank digital juga merupakan pengguna marketplace/platform online yang bekerja sama dengan Bank Digital dalam kasus ini adalah Bank Jago yang bekerjasama dengan Gojek dan Bibit untuk investasi. Dengan begitu secara tidak langsung, karena terhubung dibarengi dengan promosi yang kuat, pengguna dari Gojek dan Bibit akan menjadi nasabah dari Bank Jago karena terhubung dengan akun mereka dan tidak ada biaya untuk bergabung sehingga ini menjadi potensi besar.

Dari penjelasan di atas kita bisa membuka jalan baru dengan bekerjasama dengan banyak platform/marketplace besar lainnya yang pengguna nya bisa berpotensi untuk menjadi nasabah/pengguna dari Bank Jago dibarengi dengan perusahaan yang menawarkan lebih pada kepraktisan dan kemudahan bertransaksi dan promosi yang kuat.

4. *Path 4: mencermati* penawaran produk dan jasa pelengkap

Salah satu kelebihan bank digital adalah dalam hal fleksibilitas, bank digital dapat diakses dimana dan kapan saja dengan syarat terhubung dengan internet. Jalan yang bisa perusahaan buat adalah bekerjasama dengan perusahaan penyedia internet/provider sehingga para nasabah tidak perlu khawatir untuk dapat mengakses/bertransaksi dimana saja kapan saja karena Bank Jago sudah mempunyai fasilitas terhubung dengan internet karena sudah bekerja sama

dengan provider/penyedia internet sehingga cakupan untuk nasabah itu bisa lebih luas sampai ke pelosok karena negara Indonesia pada waktu ini, penyedia layanan internet sudah bisa diakses sampai beberapa pelosok daerah Indonesia ini bisa menjadi salah satu penawaran fasilitas yang bisa Bank Jago tawarkan. Jalan kedua adalah dengan mempunyai tempat/template sendiri pada aplikasi platform/aplikasi lain, sehingga nasabah/pengguna bisa lebih mudah dalam mengakses Bank Jago dari aplikasi lain.

5. *Path 5: mencermati* daya tarik emosional dan fungsional bagi pembeli

Nasabah dari bank digital kebanyakan adalah orang dengan usia dewasa muda/mileneal, ini adalah usia yang paling banyak bertransaksi dengan bank digital karena dianggap usia yang bisa belajar/masih produktif sehingga kuantitas mereka untuk bertransaksi dengan bank digital sangat tinggi karena mereka adalah pengguna yang ingin sesuatu yang mudah dan praktis ditambah dengan usia mereka masih bisa dimasuki oleh teknologi. Bank digital Jago adalah bank yang bertransaksi secara online dengan internet tanpa harus datang ke kantor cabang/atm untuk bertransaksi ini adalah pemicu utama bagi para orang dewasa muda dan generasi mileneal yang lebih memilih bertransaksi dengan bank digital dibandingkan dengan bank konvensional.

6. *Path 6: mencermati* waktu

Timing, merupakan faktor penting lainnya dalam membentuk blue ocean, semua industri tunduk pada tren eksternal yang dapat mempengaruhi bisnis mereka, termasuk bank digital dalam industri perbankan, perusahaan harus benar-benar mengetahui apa yang menjadi tren eksternal saat ini sehingga bisa mengejar itu dan mendapatkan banyak nasabah baru/pengguna baru (Fauzan, 2023). Tren yang saat ini adalah penjualan pada marketplace sedang sangat tinggi di antara masyarakat Indonesia, sejak pandemi yang memaksa masyarakat untuk menjada karak dan mengurangi interaksi dengan orang lain, membuat gaya hidup baru di dalam masyarakat. Sejak pandemic membeli kebutuhan pada marketplace/platform online sudah menjamir di kalangan masyarakat sehingga, ini bisa menjadi timing yang pas bagi bank digital khususnya bank Jago untuk terus dapat berekspansi pada tren ini karena transaksi masyarakat dengan marketplace sedang tinggi, sehingga bank jago bisa masuk dalam tren ini dan menjadi salah satu bank digital yang mempermudah transaksi mereka.

C. Four action framework & Eliminate-Reduce-Raise-Create grid

Four action framework terdiri dari beberapa pertimbangan apa saja dalam industri yang perlu dieliminasi, dikurangi, ditingkatkan, dan diciptakan. Dalam industri bank digital, Bank Jago harus meniadakan/ mengeleminasi sistem kuota dalam biaya admin mereka, ini akan mempengaruhi tingkat transaksi dan bahkan akan mengurangi jumlah nasabah yang akan bertransaksi, karena biaya admin yang tinggi akan mempengaruhi stigma para nasabah karena ada kebijakan/system kuota sehingga mereka akan mengurangi bahkan tidak akan bertransaksi dengan bank digital Jago dan akan berpindah ke bank digital competitor karena ada system kuota tersebut.

Reduce, yang harus dikurangi dilihat dari penjelasan pada bagian sebelumnya adalah biaya operasional yang dinilai cukup tinggi, karena dapat dilihat bahwa ini adalah bank yang berbasis digital yang biasanya biaya operasional yang bisa dikurangi karena tidak seperti bank konvensional yang membutuhkan banyak asset, operasional, dll. Sehingga yang bisa dikurangkan adalah biaya operasional lebih di kurangi dengan memanfaatkan digitalisasi yang bisa mempermudah dan mengurangi biaya yang harusnya konvensional menjadi lebih digital. Yang dapat dikurangi selanjutnya adalah biaya admin, para bank digital competitor mampu memberikan biaya admin yang lebih murah, sehingga itu bisa menjadi ancaman bagi Bank Jago, dengan mengurangi biaya admin dapat meningkatkan keinginan nasabah untuk transaksi.

Raise, tentu yang harus ditingkatkan adalah kualitas layanan yang harus terus membuat para nasabah lama dapat dipertahankan dan mampu menarik bagi nasabah baru untuk menggunakan bank digital Jago, karena ini adalah faktor penting karena bank digital tidak menggunakan pertemuan langsung maka kualitas layanan menjadi faktor utama yang harus terus ditingkatkan seperti penyelesaian complain, customer service, kualitas aplikasi, kemudahan transaksi tanpa dipersulit, benefit.

Create, membuat banyak Kerjasama dengan platform/marketplace yang saat ini sedang menjadi *market leader* menjadi jalan yang sangat baik untuk dilakukan, karena dapat dipastikan karena banyaknya pengguna nya dapat membuat ladang penghasilan baru bagi Bank Jago, bisa terhubung dengan berbagai transaksi masyarakat pada setiap sector yang ada di marketplace/platform akan menaikkan jumlah transaksi dan nasabah dari Bank Jago. Internet merupakan faktor penting bagi bank digital, bekerjasama dengan perusahaan penyedia jaringan internet (PJI), dapat membuka pangsa pasar yang lebih luas, dan menjangkau masyarakat di luar jangkauan Bank Jago sebelumnya. Dengan bekerjasama dengan penyedia internet diharapkan Bank Jago dapat menjangkau seluruh masyarakat di Indonesia.

Eliminate-Reduce-Raise-Create grid

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, maka ada beberapa faktor yang dieliminasi, dikurangi, ditingkatkan, dan diciptakan. Alat untuk menunjukkan faktor-faktor tersebut yaitu dalam tabel *Eliminate-Reduce-Raise-Create grid* berikut, setelah itu, melalui alat tersebut, maka akan dengan mudah dibuat kanvas strategi yang baru.

D. Strategic canvas (new)

Pada strategy canvas yang baru untuk mempermudah melihat perbedaan, maka dibuat visual dengan grafik min-max, dimana dengan penjelasan pendapatan yang mengalami kenaikan, begitu juga jumlah pengguna, penurunan biaya operational, kenaikan benefit dari sebelum dan sesudah, juga peningkatan pada fitur, penurunan biaya admin, dan ada strategy baru yaitu tersedia di banyak marketplace/platform dengan bekerjasama dengan perusahaan marketplace/platform lain, dan yang terakhir kemudahan akses, karena sudah bekerjasama dengan perusahaan penyedia layanan internet sehingga, Bank Jago lebih mudah untuk di akses secara lebih luas dan dapat menjangkau lebih banyak nasabah tidak terbatas tempat dan waktu.

Kesimpulan

Pada masa sekarang, dengan berkembangnya teknologi, bidang perbankan di Indonesia akan mengikuti arus perubahan. Fintech atau lebih dikenal dengan Finansial Technology membuat bidang perbankan di Indonesia juga harus ikut menyesuaikan. Tidak sedikit Bank yang semula komersial, berubah fungsi menjadi bank dengan berbasis digital. Bank Jago merupakan salah satu perusahaan start up yang bergerak di bidang perbankan dengan berbasis digital. Bank Jago memiliki potensi untuk terus mengembangkan produk dan layanan mereka. Dengan berbagai metode, strategi dapat disimpulkan dengan hasil CPM bahwa Bank Jago mempunyai potensi dalam hal pengembangan produk, baik dalam fitur, teknologi, layanan kepada nasabah, dll. Bank Jago merupakan perusahaan yang berada dalam lingkup growth dan sangat mampu untuk masuk dalam lingkup blue ocean, karena Indonesia masih baru dalam hal teknologi, negara ini masih dalam tahap berkembang dan masih mampu menyerap berbagai macam teknologi baru sehingga hal ini menjadi kesempatan emas untuk industry bank digital khususnya bank Jago untuk menciptakan *Blue Ocean*, sehingga dengan adanya pengembangan produk, fitur dan layanan, Bank Jago akan mampu bersaing dengan Bank Digital lainnya baik secara nasional bahkan akan mampu secara global bersaing dengan digital bank lain secara international dan global. Tetapi pengembangan produk juga harus dibarengi dengan mengikuti prinsip keuangan, minat masyarakat, dan perkembangan teknologi yang ada, dengan memperhatikan keinginan dan kebutuhan pasar, minat masyarakat, dan pengelolaan sumber daya yang sangat baik, Bank Jago akan mampu menjadi Bank Digital yang mampu bersaing di pasar perbankan Indonesia dibarengi dengan penggunaan strategi *Blue Ocean*, Bank Jago akan mampu memasuki era baru dalam dunia bank digital dan bisa mengembangkan perusahaannya menjadi lebih besar dan masuk dunia global.

BIBLIOGRAFI

- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2021). Pengaruh Work-life Balance terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Komitmen Organisasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 4(2), 951–962.
- Fadil, M. (2021). *Pengaruh Sustainability Reporting, Struktur Kepemilikan, Ukuran Perusahaan, Risiko Pembiayaan, Dan Islamic Corporate Social Responsibility Terhadap Kinerja Keuangan Perbankan Syariah 2015-2019*.
- Fadilah, F., & Yuliafitri, I. (2018). Analisis Efisiensi Bank Umum Syariah Hasil Pemisahan Dan Non Pemisahan Serta Faktor-Faktor Yang Mempengaruhinya (Studi Pada Bank Umum Syariah Yang Terdaftar Di Otoritas Jasa Keuangan Pada Periode 2011-2016). *ISLAMICONOMIC: Jurnal Ekonomi Islam*, 9(1).
- Fauzan, R. (2023). 3.9 Audit Internal Strategi. *Manajemen Strategis*, 38.
- Gatti, R. S., Nasution, D. R. I. R. A. H., Eng, M., Nuzulfah, V., & SM, M. B. A. (2018). Strategi Branding pada Persaingan Jasa Transportasi Online di Indonesia Berdasarkan Konsep Blue Ocean Strategy (BOS). *Skripsi Institut Teknologi Sepuluh Nopember*.
- Jannah, U. R., Saleh, H., & Wahidah, A. (2019). Scaffolding untuk pembelajaran matematika di kelas inklusi. *JKPM (Jurnal Kajian Pendidikan Matematika)*, 5(1), 61–72.
- Maulida, M. (2021). *Nasabah cerdas di era milenial*. IAIN Palangka Raya.
- Natalia, F., & Prasetyo, A. H. (2022). Rancangan Implementasi Manajemen Risiko Operasional Pada Sekolah Menengah Kejuruan Pariwisata di Jakarta 2023-2024. *Jurnalku*, 2(4), 463–481.
- Risya, U., & Nurodin, I. (2017). Pengaruh transparansi dan akuntabilitas terhadap pengelolaan keuangan desa. *Jurnal Ilmiah Ilmu Ekonomi (Jurnal Akuntansi, Pajak Dan Manajemen)*, 6(11), 74–80.
- Samrin, S., Irawan, M., & Se, M. (2019). Analisis Blue Ocean Strategy Bagi Industri Kerajinan di Kota Tanjung Balai. *Jurnal Manajemen*, 11(1), 93–100.
- Sulistiyarningsih, N., & Shultan, S. T. A. (2021). Potensi Bank Syariah Indonesia (BSI) dalam Upaya Peningkatan Perekonomian Nasional. *Al-Qanun: Jurnal Pemikiran Dan Pembaharuan Hukum Islam*, 24(1), 33–58. <https://doi.org/10.15642/alqanun.2021.24.1.33-58>
- Viani, A., Prabawani, B., & Dewi, R. S. (2022). Analisis Green Supply Chain Management dan Porter's Five Forces pada Industri Pertanian Kopi (Studi Kasus UMKM Two Heart Kopi Posong). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 11(2), 298–300.

- Wulan Dari, S. E., Purniawanti, A., Asy-Syadza, N. A., Prasetyo, G., Narahawarin, N. A. V., & Sari, R. D. A. (2022). *Sistem Informasi Akuntansi: Implementasi Enterprise Resource Planning pada Perusahaan*. Nas Media Pustaka.
- Wulandari, S., Ernitawati, Y., Afridah, N., Yulianto, A., & Mulyani, I. D. (2020). Dampak Indikator Rasio Keuangan terhadap Profitabilitas Bank Umum Konvensional di Indonesia. *Journal of Accounting and Finance (JACFIN)*, 2(1), 78–93.
- Yuniarianto, A. (2022). *Analisis Kinerja Keuangan dan Strategi Pt Bank Jago Tbk Dalam Industri Bank Digital di Masa Pandemi Covid-19*. Politeknik Keuangan Negara STAN.

Copyright holder:

Meilysa Grecia Andrealin (2022)

First publication right:

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

This article is licensed under:

